

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 86
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**



LOS SISTEMAS DE INFORMACION COMO INSTRUMENTO PARA LA POLITICA DE RECURSOS HUMANOS

Prof. Dr. Antonio Sainz Fuertes
Universidad de Alcalá de Henares

Alcalá de Henares, 1994



Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val
Susana Hita

Secretaría y Administración :

María Luisa Rodríguez

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28802 - Alcalá de Henares.
Teléfono : 885.42.00
Fax : 885.42.06

EDITA:

I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

ISBN:84 - 8187 - 009 - 9

Deposito Legal: M - 18779 - 1994

Imprime: CICAÍ REPRODUCCIONES, S.L.

P.º de la Estación, 7 28807 Alcalá de Henares

1

I N D I C E

- 1. OBJETIVOS.**
- 2. UNA APROXIMACIÓN AL SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL PERSONAL.**
- 3. LOS INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS DEL SIP.**
- 4. LOS BANCOS DE DATOS EN LA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS.**
- 5. EL MÉTODO DE PERFILES COMO ILUSTRACIÓN PRÁCTICA.**
- 6. EL SIP Y LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**
- 7. CONCLUSIONES.**
- 8. BIBLIOGRAFÍA.**



1. OBJETIVOS.

Los recursos humanos son probablemente el único factor empresarial que tiene unas características diferenciadoras del resto.

Por una parte, tiene el componente productivo, esto es, medible en términos de productividad humana.

Por otro lado, posee el componente social, como elemento integrado de la "persona en el mundo empresa".

Por último destacaría, el factor potencial como desarrollo de capacidades no utilizadas, bien por estar mal utilizadas, o por pérdida de conocimientos adquiridos en la etapa de captación de los mismos.

Son muchas las necesidades de los recursos humanos, tanto de su planificación como de su implantación y desarrollo, pero ninguna de ellas, (selección, promoción, formación, asignación, etc.), entiendo son válidas o por lo menos suficientemente válidas sin una buena base que haga converger todas ellas a un punto común de optimación de todas ellas en términos de filosofía y cultura empresarial.

Dicho punto base, dicha sustentación viene dada por un buen sistema de información en general y de personal en particular.

Un sistema de información es una expresión $S = f(x_1, x_2, x_3 \dots x_n)$, siendo x_1, x_n los elementos relevantes de dicho sistema.

Mi propósito es analizar el sistema de información del personal (SIP) desde un punto de vista descriptivo, enlazándolo con sus interdependencias, con las necesidades de los recursos humanos con satélites de una buena política empresarial, por un lado y a sus puntos

de contacto con la política de recursos humanos de la empresa como corporación.

2. UNA APROXIMACIÓN AL SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL PERSONAL

Conseguir una información apropiada para cualquier tipo de decisiones empresariales es un primer paso que hay que dar obligatoriamente. Hay que determinar la clase de informaciones que se necesitan y cuándo, cómo y de quién se han de conseguir.

La creación de un sistema de información del personal, (SIP), tiene por objeto reunir las informaciones que se necesitan para poder hacer pronósticos realistas, coordinándolas para evitar duplicidades y solapamientos y sometiénolas al tratamiento adecuado para conseguir los objetivos propuestos¹.

A nivel de empresa el SIP sería un sistema parcial de información que serviría como base para los planteamientos y objetivos susceptibles en política de personal.

El SIP tiene por objeto facilitar información a las personas o estamentos de la empresa que lo requieran, como base para la toma de decisiones en los diferente campos de actuación empresarial².

Según Domsch, el contenido del SIP tiene dos vertientes diferenciadoras:

¹ Recio Figueiras, M. "**La planificación de los recursos humanos en la empresa**". Barcelona, 1986. Pág. 42. Segunda edición.

² Recio Figueiras, M. Ob. cit.

Por una parte el contenido referente a los puestos de trabajo. Esto es, las exigencias que dicha puesta de trabajo requiere de las personas que lo puedan ocupar, así como sus características extrínsecas e intrínsecas.

Por otro, lado la información referente a las personas que forman la actual plantilla de la empresa. Es decir, sus datos personales, sus capacidades, sus potenciales, etc.

No obstante, las dos partes deben de estar interrelacionadas entre sí para adecuar las personas a los puestos de trabajo. Sería como un encuadre, donde las personas se ajustaran lo mejor posible a las características del puesto de trabajo.

De idéntica manera, Weber distingue en ambas categorías dos aspectos:

En primer lugar, el global como relación con el entorno. Una consideración social.

En segundo, una consideración individual, la del centro de trabajo, tanto a nivel explotación como a nivel de toma de decisiones.

3. LOS INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS DEL SIP.

La encuesta, la observación de datos y los informes son los instrumentos que facilitan el acceso a los datos relevantes para la elaboración del SIP.

La encuesta o entrevista, es uno de los instrumentos más utilizados a la hora de conseguir información para el SIP.

Con Recio³, estamos de acuerdo que una encuesta excesivamente estandarizada reduce la espontaneidad de los individuos, pero a la vez permite hacer mejores comparaciones.

La observación se aplica para valorar y conocer personas, pero tiene marcados caracteres de juicios de valor éticos.

El análisis de informes tiende a identificarse como análisis de contenidos.

El cuadro de Weber (pág. siguiente), nos muestra una tipología de lo anteriormente expuesto.

Los instrumentos se aplican, pues, a tres tipos de elementos empresariales: individuos, grupos y entorno.

Cabe destacar no sólo la información correspondiente a las sub-áreas parciales, sino también a los planteamientos de interdependencia de los tres elementos considerados.

³ Recio Figueiras, M. Ob. cit. Pág. 45.

CUADRO Nº 1
APLICACION DE LOS INSTRUMENTOS PARA
OBTENER INFORMACION PARA EL SIP

Objeto de la información	PUESTOS DE TRABAJO			PERSONAS		
	Individuos	Grupos	Entorno	Individuos	Grupos	Entorno
Encuesta o Entrevista	Análisis y valoración del trabajo.	Análisis de las tareas colectivas.	Investigación del mercado.	Investigación propia o ajena. Entrevista para valoración contracción despido.	Sondeos de opinión. Sociogramas.	Sondeos de opinión. Investigación de mercado.
				Psicodiagnóstico Tiempo de exper. Valoración rendim.	Análisis de interacción.	Observación de mercado.
Observación.				Interpretación de curriculum vitae, testimonio, etc.	Interpretación de estadísticas Contab.	Estudio de publicaciones.
Análisis de documentos.	Interpretación de descripciones	Interpretación de resultados.	Interpretación de resultados de investigaciones.			

4. LOS BANCOS DE DATOS EN LA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS.

Es conveniente distinguir algunos conceptos que usaremos a lo largo del trabajo, con el objetivo fundamental de delimitar sus características y contenidos.

Un SIP adecuado debe de tener soportes que sirven de autovías para conseguir los objetivos del propio SIP.

Uno de esos elementos es el Servicio de Estadística de Personal. Éste, debe registrar los "Movimientos de Personal", entendiendo por tal las entradas y salidas, ya respecto a la Empresa como a los puestos de trabajo.

Hay que distinguir entre rotación de un puesto de trabajo (cambio de puesto de trabajo sin aumento de remuneración) y promoción (cambio de aumento).

Los anteriores conceptos, son fundamentales a la hora de hacer converger los elementos sustentadores de toda Política de Recursos. **La oferta y la demanda de Personal.**

Entendemos por **OFERTA** el volumen disponible de mano de obra, a cualquier nivel de la pirámide empresarial.

DEMANDA significa, por el contrario, las necesidades que la empresa tiene del factor considerado⁴.

⁴ Recio Figueiras, M. **Los sistemas de Información de personal como base para la PRH.** IDOE Working Paper. Nº 177. Pág. 8.

Lógicamente se intentará que las desviaciones entre oferta y demanda sean lo menor posible.

Esta convergencia entre oferta y demanda debe de mantenerse a lo largo del tiempo, pero esto es un problema de planificación y será brevemente tratada posteriormente.

Pero, volviendo al SIP y al presente, es necesario conocer la plantilla actual, con vistas a los cambios en la oferta a corto y largo plazo.

Necesito disponer de un BANCO DE DATOS DE PERSONAS que me pueda facilitar en cada momento la distribución de la plantilla actual, su distribución por departamentos, especialidades, su edad, antigüedad, etc.

De todas formas, dicho Banco de Personas debe actualizarse y renovarse continuamente para evitar su obsolescencia.

Intimamente ligado a lo anterior, la empresa deberá elaborar un Banco de Puestos de Trabajo por parte de la demanda antes descrita.

Como componentes principales de dicho Banco destacamos los registros de Puestos de Trabajo, los registros de las exigencias que plantean los puestos, y las remuneraciones correspondientes a cada puesto.

Las anteriores técnicas son de tipo cuantitativo, pero suelen ser más precisas las llamadas cualitativas⁵.

Las empresas tienen por costumbre la utilización de estas últimas pero no muy acertadamente y con poco rigor, por lo menos de forma general.

⁵ Recio Figueiras, M. (2). Ob. cit. Pág. 14.

A la par que la conexión entre los bancos anteriores, la empresa deberá acudir a un tercer banco, llamado de Métodos y Modelos, donde se elaboran los programas para los datos de los otros dos bancos.

Dichos programas abarcan diversos campos, desde programas de mero cálculo numérico, hasta programas estadísticos, (modelos de progresión y correlación, cadenas de Markoff, etc.) hasta modelos de simulación ⁶.

Dentro de este banco último hacemos mención a los sistemas de expertos que se desarrollan con listados de preguntas y elaboración de perfiles de **exigencias de los puestos de trabajo y valoraciones del personal** para descubrir adecuaciones o inadecuaciones entre los RH y los PT.

⁶ Recio Figueiras, M. (2). Ob. cit. Pág. 16 y 17.

CUADRO Nº 2

1. Registro de **datos de identificación** el número personal, nombre, sexo, dirección, situación familiar, actividades desarrolladas.
2. Registro de **datos laborales** con el número personal, tipo de contrato, ocupación, traslados, programas, accidentes profesionales y sus causas.
3. Registro de **potencial** con el número personal, resultados de test y participación en Assesment-Centers, valoraciones del rendimiento y de la personalidad. Los datos sobre la salud, según reconocimiento del médico de empresa, sobre accidentes y enfermedades profesionales, deben constar en un registro médico, inaccesible para terceros, pero tienen que tener interés para juzgar el potencial.
4. Registro del **tiempo de trabajo** con el número personal, jornada teórica y real y sus saldos, ausencias por enfermedad o vacaciones, posibilidades de flexibilización del tiempo laboral por períodos o de toda la vida.
5. Registro de **retribuciones** con el número personal, grupo de sueldo o salario, ingresos brutos y netos, cotizaciones sociales, retención por impuestos, fondos de pensiones de la empresa, participaciones en resultados o patrimonio.

Los datos de este Banco sirven para la preparación de las decisiones y también para controlar su ejecución.

Para recoger esas informaciones, para su ulterior elaboración, necesitamos un nuevo BANCO DE DATOS DE PT, que será más novedoso en la praxis de las empresas que el Banco de Datos de las Personas.

CUADRO Nº 3

BANCO DE DATOS DE PUESTOS DE TRABAJO

1. Registro de **Identificación** con el número personal, su denominación, situación dentro del departamento, posición jerárquica y situación de ocupación o vacante.
 2. Registro de **tareas** con el número del PT y la descripción de las principales tareas y objetivos.
 3. Registro de **exigencias** con el número de PT y datos sobre todas sus exigencias. Este registro debe ser estructuralmente equivalente al del potencial para que se puedan contraponer, mediante la correspondiente relación, conocimientos, habilidades y modos de comportamiento, a las exigencias.
 4. Registro de la **jornada** con el número de PT y la distribución típica de la jornada en ese puesto. Ha de tener también una estructura equivalente al registro de los datos sobre las personas. Así se pueden conseguir datos sobre posibilidades y límites para una flexibilización de los periodos del tiempo de trabajo.
 5. Registro de las **remuneraciones** que corresponden a cada PT según el grupo salarial o de sueldos, complementos, etc. También la estructura de este registro debe ser compatible con su correspondiente del Banco sobre las personas.
-

CUADRO Nº 4

EL BANCO DE DATOS DE METODOS Y MODELOS

Este Banco tiene los Programas para la elaboración de los datos de los otros dos Bancos. En orden a la planificación se distinguen estos nueve tipos de programas:

1. Programas para el cálculo de salarios, sueldos, impuestos y cotizaciones sociales, así como para controlar los tiempos teóricos y reales.
 2. Programas para agrupar datos v.gr. sueldos de un grupo de operarios, de un departamento o de toda la empresa.
 3. Programas para estructurar el organigrama actual y simular diversas estructuraciones.
 4. Programas para **decisiones simples** en base a tablas de decisión con la estructura "sí ... entonces" para avisar y prevenir.
 5. Programas de **valoración estadística** con distribución de frecuencias y parámetros de distribución como medias, desviación standard, procesos de correlación, test de significación para conocer, por ejemplo, la estructura de edades, coeficientes de rotación, frecuencia del paso de un PT a otro.
 6. Programas de **pronósticos estadísticos** con procesos de deslizamiento, modelo de regresión, cadenas de Markoff para predecir existencias y necesidades de personal y sus costes.
 7. Modelos de **planificación y decisión** en forma lineal y no lineal así como modelos de flujos y redes para determinar las necesidades de personal y su asignación en el sector operativo.
 8. Modelos de **simulación** en forma continua y discreta para hacer previsiones.
 9. Sistemas de expertos para la gestión cualitativa. Con un listado de preguntas sobre cantidades requeridas en los PT y otro sobre las características de las personas (BASE DE CONOCIMIENTOS) y con un SISTEMA DE REGLAS para reconocer y relacionar según unas tablas de decisión, se pueden elaborar perfiles de EXIGENCIAS de los PT y VALORACIONES del PERSONAL para descubrir adecuaciones o inadecuaciones entre los RH existentes y los PT, necesidades de formación, planes de asignación, vacantes que hay que cubrir, pruebas para evaluar candidatos, etc.
-

5. EL MÉTODO DE PERFILES COMO ILUSTRACIÓN PRÁCTICA.

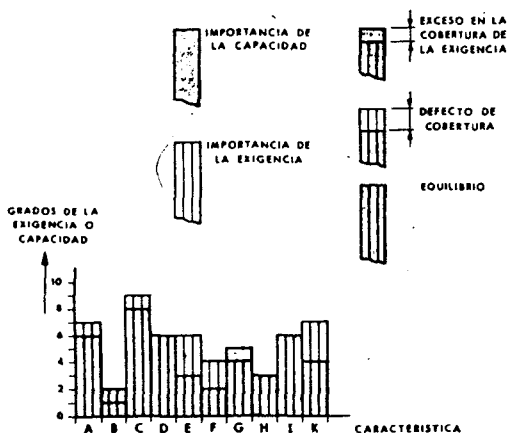
El programa consiste en comparar las exigencias de los puestos de trabajo con las capacidades del personal tal como lo describe el gráfico abajo expresado.

El método se reduce a representar en un eje de coordenadas las características de los puestos de trabajo (A,B,C,) con las columnas de exigencias y capacidades. La altura de cada columna puede establecerse por dos criterios. El de capacidades mínimas y por valores medios.

La superposición de los perfiles de exigencias con el de capacidades nos permite ver si hay coincidencia (armonización) o desigualdad (desviación).

GRÁFICO Nº 6

COMPARACION DE PERFILES DE EXIGENCIAS
Y CAPACIDADES



(25) F. W. MEYER, «Die Erstellung von Anforderungs...», o. c. pág. 150.

6. EL SIP Y LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Como hemos visto anteriormente el objetivo de una buena política de recursos humanos es asemejar la oferta de recursos disponibles con la demanda de necesidades establecidas en la empresa.

A lo largo del horizonte temporal, tanto a corto como a largo plazo, la política de recursos humanos debe de estar encadenada a la política general de la empresa.

A su vez esta política general, es reflejo de una identificación de la empresa como una **corporación** con sus dos prismas interdependientes, **la cultura empresarial y la imagen corporativa**. (Planos interno y externo), intentando eliminar los costes de coordinación.

El SIP actúa como canalizador de la política corporativa desde el presente al futuro empresarial, siendo un elemento indispensable para una **plantificación de los recursos humanos**. A la vez es un **catalizador** de la propia política de planificación de dichos recursos, actuando sobre políticas parciales en consonancia éstas con la corporación y la cultura empresarial.

Dichas políticas parciales tienen su punto de lanza en dos: **las políticas de promoción y de formación**.

La política de asignación de personas a los puestos de trabajo tiene dos vertientes principales: el reclutamiento externo o recurso al mercado de trabajo y el interno o promoción. El externo, sólo debería utilizarse cuando las necesidades no se cubriesen con el interno.

El reclutamiento interno, además de ser más rentable en la situación coste/beneficio, cumple dos funciones fundamentales: **cubrir necesidades**

óptimamente y satisfacer necesidades personales (capa social, motivación).

La formación es el complemento de la promoción y se puede definir como "aquella actividad que tiene por objeto aumentar o perfeccionar los conocimientos" (Pfaehler).

Ambas políticas fundamentales en una buena PRH, serán posibles eficientemente a partir de unos SIP serios y bien estructurados.

Por último, haremos una breve mención sobre los potenciales de utilidad de los recursos humanos como vemos en el siguiente gráfico.

Los recursos humanos son un factor que se enriquece con el tiempo y entendemos que los objetivos empresariales en consonancia con la cultura corporativa deben de estar orientados al desarrollo de dichos potenciales. Es decir, ser competitivos en recursos humanos mejorando los conocimientos del personal de manera continua y enriquecedora.

7. CONCLUSIONES

El mundo de la empresa es un microcosmos donde las interrelaciones juegan un papel fundamental para conseguir los objetivos que emanen de la corporación.

Dentro del referido microcosmos, el área de recursos humanos presenta características diferenciadoras de las demás, pero tiene que estar en consonancia con ellas para obtener los objetivos antes mencionados.

Entendemos que el punto de partida de una buena política de recursos humanos debe de ser un eficientes SIP.

Sólo con dicho SIP conseguiremos adecuar la oferta de PT con la demanda de necesidades de los mismos.

Al mismo tiempo el SIP encauza la planificación de los recursos humanos y sus políticas de selección, formación y asignación.

Todo ello encaminado, gracias a la política de personal, a alcanzar las metas previstas dictaminadas por la corporación en base a su política económica.

8. BIBLIOGRAFÍA.

- * Recio Figueiras, M.** "La planificación de los recursos humanos en la empresa". Barcelona. 2ª edición. 1986.
- * Recio Figueiras, M.** "Los sistemas de información de personal como base para la PRH". IDOE. Working Paper Nº 177. Alcalá de Henares. 1991.
- * García Echevarría, S.** "Exigencias de la dirección de los recursos humanos a los sistemas de información de la empresa. Working Paper IDOE. Nº 176. Alcalá de Henares. 1991.